

Ledelse i et interaksjonsperspektiv

Carl Cato Wadel

Institutt for media, kultur og samfunnsfag, Universitetet i Stavanger
Carl.Wadel@uis.no

Ledelse er en sosial praksis som innebærer interaksjon. Med det som utgangspunkt presenterer denne artikkelen et interaksjonsperspektiv på ledelse. Dette perspektivet konkretiseres ved å analysere samhandlingen i et selvstyrt team. Ledelsesinitiativ og ledelseshandlinger som gir retning til og driver samhandlingen i teamet framover, begrepsfestes ved å snakke om måter å ta ledelsen på og måter å bidra på i ledelsesprosesser. Det fremheves videre at ledelses-samhandling krever komplementære ferdigheter hos partene som inngår i samhandlingen. Ut fra dette argumenteres det for at ledelse utgjør en relasjonell ferdighet og at vi bør snakke om ledelse som samledelse.

Nøkkelord: Ledelse, interaksjon, gesture og respons, relasjonelle ferdigheter, samledelse

Innledning

De siste årene har vi sett utviklingen av ulike relasjonelle perspektiver på ledelse der ledelse ses på som kollektiv handling og der fokuset rettes mot sosiale prosesser (Uhl-Bien 2006). Likevel er det blitt hevdet at ledelsesforskningen ikke har fokusert nok på *selve* samhandlingen som finner sted i ledelsesprosesser, og klart å begrepsfeste sentrale aspekter ved slik samhandling i tilstrekkelig grad (Parry & Bryman 2006, Crevani m.fl. 2010). Crevani m.fl. (ibid.) fremhever behovet for en dypere empirisk forståelse av ledelsessamhandling innenfor organisasjoner og oppfordrer til å studere slik samhandling i detalj, og til å utvikle et vokabular for bedre å fange inn og beskrive hverdagslig ledelses-samhandling.

Det er også blitt påpekt at forskere i stor grad har neglisjert den uformelle ledelsen medarbeidere innenfor organisasjoner utøver i samhandling med hverandre, for eksempel når de jobber sammen i team (Bryman 1986, Wadel 2005). Teamlitteraturen handler på linje med tradisjonell ledelsesforskning mye om formell ledelse. En har fokusert på teamledere og vært mest opptatt av teamlederes innvirkning på teams prestasjoner og effektivitet (Wageman 2001, Zaccorro m.fl. 2001, Burke m.fl. 2006, Stoker 2008, Hjertø 2009). En har ikke klart å fange godt nok inn hvordan medarbeidere i team utøver ledelse i samhandling med hverandre.

Studier av medarbeideres ledelse aktualiseres av et arbeidsliv med mange kompetente og bevisste medarbeidere og en utvikling i retning av flatere, teambaserte organisasjonsformer. Dette har ført med seg nye ledelsesformer slik som selvledelse (Martinsen 2009, Kristensen 2011). Analyser av ledelses-samhandling medarbeidere imellom, fremstår som spesielt aktuelt i en norsk og nordisk sammenheng hvor samspill og medvirkning i organisasjoner ses på som et sentralt kulturelt særtrekk (Reve 1994), og hvor en tidlig begynte utprøvingen med selvstyrte grupper (Emery & Thorsrud 1970).

Denne artikkelen presenterer et interaksjonsperspektiv på ledelse der ledelse forstås som en sosial interaksjonsprosess. Det legges til grunn at ledelse primært handler om å produsere retning i organisasjonsprosesser. Ut fra et interaksjonsperspektiv blir det viktig å fange inn hvordan retning produseres gjennom *samhandling*. Artikkelen bidrar til et interaksjonsperspektiv på ledelse ved å analysere samhandling blant medarbeidere i et selvstyrt team og utvikle noen begreper som kan hjelpe oss å fange bedre inn ulike handlingselementer og bidrag i ledelsesprosesser. Jeg er opptatt av å fange inn handlinger som fremstår som ledelsesinitiativ og den samhandlingen som kan finne sted i forlengelsen av slike initiativ. Jeg er spesielt ute etter å fange inn hvordan medarbeidere kan henge seg på og videreføre hverandres ledelsesinitiativ. Gjennom det ønsker jeg å få fram hvordan ledelsesprosesser innebærer og krever bidrag fra ulike deltakere i samhandlingen og at ledelse bør forstås som samledelse som krever at deltakerne besitter komplementære ferdigheter.

Første del av denne artikkelen presenterer et interaksjonsperspektiv på ledelse og noen begreper som kan hjelpe oss til å konkretisere et slikt perspektiv. Videre følger en presentasjon og analyse av samhandlingssekvenser fra teammøtene til et selvstyrt team. Hensikten er å utdype og videreutvikle et interaksjonsperspektiv på ledelse. Avslutningsvis blir studiens begrensninger og overføringsverdi til andre ledessituasjoner drøftet.

Et interaksjonsperspektiv på ledelse

Ledelse er blitt forstått og definert på ulike måter, for eksempel som det å utøve innflytelse på en gruppe mennesker for å sette og nå mål, som det å produsere og administrere mening (Parry & Bryman 2006: 450), som evnen til å gi retning og få andre til å følge (Belbin 2010:119–121), som sosial problemløsning (Zaccaro m.fl. 2001: 454) og som sosiale innflytelsesprosesser som bidrar til koordinering og endring (Uhl-Bien 2006: 668). Alle disse forståelsene impliserer at ledelse innebærer interaksjon mellom ledere og ledede. Men det er ikke primært konkrete interaksjonsprosesser ledelseslitteraturen har fokusert på (Bryman 1986, Glasø 2006, Crevani m.fl. 2010). Fokus har vært på formelle ledere. En har dermed ikke klart å fange inn og begrepsfeste presist nok de sentrale, gjensidige handlingselementene som inngår i ledelses-samhandling, og en har ikke klart å tydeliggjøre de lededes bidrag i ledelsesprosesser.

Hosking (1988) påpeker at for å forstå ledelse er det ikke nok å forstå hva ledere gjør. Vi finner etter hvert mange forfattere som har kritisert lederfokusering i ledelsesstudier og romantisering av ledelse, og som løsriver ledelse fra ledere og ser ledelse som handlinger ulike personer kan utøve (Johnsen 1975, Smircich & Morgan 1982, Meindl m.fl. 1985, Murrell 1997, Northouse 2004). Vi har i forlengelsen av dette sett fremveksten av perspektiver om distribuert ledelse og delt ledelse der en fremhever ledelse som en kollektiv aktivitet og får fram at medlemmer i en gruppe kan lede hverandre (Pearce & Conger 2003, Spillane m.fl. 2004, Fletcher 2004, Bligh m.fl. 2006, Crevani m.fl. 2007). Vi har også sett utviklingen av en rekke perspektiver som er blitt betegnet som relasjonell ledelsesteori, og som ser ledelse som noe som finner sted i alle relasjoner innenfor organisasjoner (Dachler & Hosking 1995, Westenholz 2003, Uhl-Bien 2006). Uhl-Bien (ibid.) presenterer ut fra en gjennomgang av ulike relasjonelle tilnærminger til ledelse en relasjonell ledelsesteori der ledelse forstås som sosiale innflytelsesprosesser hvor igjennom sosial orden vokser fram og endring produseres.

Mens Uhl-Bien ikke går inn på hvordan deltakere i ledelsesprosesser konkret samhandler på måter som bidrar til fremveksten av sosial orden eller gir retning til endringer, gir Crevani m.fl. (2010) en konkret analyse av ledelse utøvd i daglig samhandling. De mener studier av ledelse bør baseres på en prosessontologi der en fokuserer på ledelsespraksiser slik de blir konstruert gjennom samhandling. De ser på ledelse og ledere som prosesser og praksiser

som vokser fram når folk samhandler, og mener vi må studere denne sosiale samhandlingen uten å henge oss opp i hva formelle ledere gjør og tenker.

Implisitt i relasjonelle og prosessuelle forståelser av ledelse ligger det vi kan betegne som et interaksjonsperspektiv på ledelse. Et slikt perspektiv uttrykkes eksplisitt hos for eksempel Sunde og Fuglestad (2006: 133) som snakker om et samhandlingsorientert perspektiv på ledelse og hos Wadel (2003: 21) som bruker ledelse som betegnelse på en samhandlingsprosess, og fremhever at vi må studere samhandlingsforløp for å forstå ledelse.

Vi kan si at vi har å gjøre med samhandling når en person responderer på det en annen person gjør (Asplund 1987). Det er snakk om sekvenser av handlinger som virker gjensidig inn på hverandre. Samhandling vil innebære utøving av ulike slags ferdigheter (Wadel & Wadel 2007). For å få til samhandling nytter det lite at den ene parten har ferdigheter hvis den andre parten ikke har *komplementære ferdigheter*. Ut fra dette kan en si at ledelsesprosesser krever komplementære delferdigheter hos partene som inngår i prosessen, og dermed at samhandlingspartnerne i ledelsesprosesser må besitte *relasjonelle ferdigheter*, forstått som ferdigheter som to eller flere personer besitter *sammen* (Andreassen & Wadel 1989) og ikke som ferdigheter i å relatere eller utøve relasjonell praksis (Fletcher 1999). Relasjonelle ferdigheter er blitt illustrert med pasning og mottak innenfor fotball og andre lagidretter. Pasningsferdigheter er avhengig av mottakerferdigheter. Pasning-mottak utgjør *til sammen* en relasjonell ferdighet.

En pasning kan ses på som det Mead (1934) betegner som en 'gesture'. En gesture forstått som en ytring eller handling, gir ifølge Mead ikke mening i seg selv. Det er gjennom å holde en gesture sammen med den responsen den vekker hos andre at den blir en meningsfull handling. Overført til ledelses-samhandling kunne vi si at initiativ til å ta ledelsen utgjør gestures som er avhengige av et mottak og en respons hos samhandlingspartnere for å bli en meningsfull ledeshandling og gi grunnlag for å snakke om ledelsesinteraksjon. Ved å motta og respondere på ledelsesinitiativ og komme med nye pasninger i forlengelsen av en mottatt pasning, bidrar andre deltakere i samhandlingssituasjonen aktivt i ledelsesprosessen.

Ut fra et interaksjonsperspektiv på ledelse er det den eller de personene som til enhver tid initierer og utøver handlinger som kan betegnes som ledelsesinitiativ eller ledeshandlinger som fremstår som ledere i samhandlingen. Hvem som gjør det, kan skifte i løpet av samhandlingen. Som i en fotballkamp kan den som til enhver tid har ballen betraktes som potensiell leder i og med

at det er vedkommende som bestemmer neste trekk. Men pasningen er avhengig av et mottak og en respons i form av en tilbakepasning eller viderepasning. Resultatene av ledelsesprosesser blir å betrakte som et felles produkt, noe partene får til sammen og som krever bidrag både i form av ledelseshandlinger og oppfølging av slike handlinger. Det gir grunnlag for å snakke om ledelse som *samledelse*. Slik samledelse vil kunne komme til uttrykk i at de samhandelnde personene *beveger seg* i forhold til hverandre. Partene leser hverandres bevegelser og vil både individuelt og kollektivt bevege seg inn i ulike mottaker- og pasningsposisjoner i forhold til hverandre og foreta gjensidige tilpasninger.

Skal vi fange inn hverdagslige ledelsessamhandling uten å bli opphengt i formelle ledere, er det interessant å se nærmere på selvstyrte team uten ledere. I selvstyrte team vil alle medlemmene kunne delta i ledelsesprosesser, og medlemmene vil kunne alternere i å ta ulike ledelsesinitiativ ut fra deres rolle i teamet. Slik sett vil alle i et team tidvis kunne ta ledelsen (Wadel 2005). Vi kan således si at teammedlemmer må kunne mestre å veksle mellom å opptre som leder og ledet i samhandlingen (Jordansen & Petersen 2008: 125). Selv om det i litteraturen om team blir tydelig at teammedlemmer må utøve ledelse, bidrar ikke litteraturen med konkrete beskrivelser av ledelsesinteraksjonsprosesser mellom medarbeidere. Litteraturen gir oss heller ikke et begrepsapparat som er presist nok til å fange inn og beskrive slik ledelsesinteraksjon.

Videre i denne artikkelen skal jeg presentere noen konkrete samhandlingssekvenser fra møtene til et selvstyrt team i den hensikt å videreutvikle et interaksjonsperspektiv på ledelse. Ut fra det interaksjonsperspektivet som legges til grunn her, forstås ledelse som samhandling bestående av ulike delhandlinger. En sentral delhandling er det jeg kaller ledelsesinitiativ. Jeg ser på det som handlinger som kan bidra til å gi retning til samhandling og til å drive samhandlingen framover mot et bestemt resultat som er med på å produsere sosial orden eller endring (Uhl-Bien 2006) og dermed gir retning i organisasjonsprosesser. Slike retningsskapende initiativ krever en retningsvidereførende respons. Retningen som produseres, er noe de samhandelnde partene får til sammen.

Som observatør på møtene til teamet, har jeg sett etter initiativ til å ta ledelsen. Videre har jeg vært opptatt av hvordan slike ledelsesinitiativ blir møtt og kan bli videreført av andre teammedlemmer. Slike responser og videreføringer betegner jeg som bidrag i ledelsesprosessen. Før jeg presenterer eksempler fra teamet, skal jeg si noe om hvordan empirien er blitt hentet inn.

Case og metode

Empirien som presenteres i denne artikkelen, er innhentet gjennom et feltarbeid i forbindelse med et doktorgradsprosjekt i en statlig etat i Norge med 350 ansatte. Feltarbeidet ble gjennomført i perioden 2001 til 2004. Bakgrunnen for prosjektet var at organisasjonen hadde gjennomført en organisasjonsendring som innebar en flatere organisasjonsstruktur og en organisering i tverrfaglige selvstyrte team. Prosjektets hovedspørsmål knyttet seg til den nye organisasjonsformens betydning for arbeidssamarbeid og ledelse.

Prosjektet hadde en eksplorerende tilnærming der fokus og problemstillinger ble utviklet og avgrenset underveis i forskningsprosessen (Hammersley & Akinson 1998: 59). Tilnærmingen var i tråd med Barth (1981) sin anbefaling om at både tema og metode må utvikles som en respons på den konkrete feltarbeidssituasjonen og de funnene som akkumuleres. Et feltarbeid kjennetegnes generelt ved at forskeren oppholder seg blant de menneskene han eller hun vil studere i deres naturlige omgivelser og deltar i samhandling og samtaler med dem (Fangen 2011). Metodene i prosjektet omfattet observasjon, deltakende observasjon, feltsamtaler og halvstruktureerte intervjuer. Forskningsopplegget kan beskrives som en casestudiedesign ved at det innebar intensive undersøkelser innenfor en organisasjon der informasjon ble innhentet over tid og der flere metoder ble tatt i bruk (Andersen 1997, Yin 2003).

Mer konkret besto feltarbeidet av å være observatør på teammøtene til fire ulike team, følge teammedlemmer og arbeidsgrupper innenfor teamene i deres daglige arbeid og inngå i samtaler med medarbeidere både innenfor og utenfor de fire teamene. På teammøtene var jeg det Junker (1960) kaller deltakende observatør. Jeg drev åpen observasjon, men var bare unntaksvis direkte deltaker i den samhandlingen som foregikk på møtene.

Observasjonene på teammøtene ble fulgt opp med uformelle feltsamtaler. Feltsamtalene gav anledning til å få medarbeidernes egne tolkninger av, og forklaringer på, hendelser. Ulike temaer som utkrySTALLISerte seg i feltarbeidsperioden, ble også fulgt opp gjennom kvalitative intervjuer. Intervjuene gav meg anledning til å gå mer i dybden på et tema og få medarbeiderne til å reflektere over sine erfaringer. De gav også anledning til å teste ut egne tanker og antakelser utviklet på grunnlag av observasjoner og uformelle samtaler.

Ved at et feltarbeid innebærer å være til stede over tid, inngå i daglig samhandling med folk samt å kombinere ulike metoder og foreta justeringer i opplegget underveis i forskningsprosessen, er det mye validitetskontroll innebygd

i feltmetodikk. En får stadig anledning til å sjekke informasjon og egne tolkninger. En kan holde det folk sier opp mot det de gjør, og en kan observere folk i ulike sammenhenger. På den måten bygger en etter hvert opp en trygghet om at den ervervede kunnskapen og forståelsen er troverdig og relevant.

Denne artikkelen er basert på observasjoner fra teammøtene til ett av teamene i en periode rett etter omorganiseringen som ble gjennomført i 2001. Teamet jobbet med intern organisasjonsutvikling og vil bli omtalt som OU-teamet. Teamet hadde på observasjonstidspunktet 8 medlemmer. Det hadde ingen formell leder internt i teamet. Det formelle ansvaret for teamet lå hos en av lederne i toppledelsesteamet på ti personer. Teamet hadde som sin hovedoppgave å jobbe med organisasjonsutvikling og drive teamutvikling ute i de andre teamene. Organisasjonsutviklingsarbeidet innebar å planlegge og utføre konkrete OU-prosjekter og komme med innspill og faglige råd til toppledelsen med hensyn til videre utvikling av organisasjonen. Teamet skilte seg ut fra de andre teamene jeg fulgte og som arbeidet med organisasjonens kjernevirksomhet knyttet til eksterne analyse- og rådgivingsoppgaver. Jeg ble anbefalt å følge OU-teamet i første del av feltarbeidet for å få innsikt i hvordan den nye organisasjonsmodellen fungerte. Min nysgjerrighet var knyttet til hvordan ledelse ble utøvd i et team uten en formell leder.

På teammøtene ble kommunikasjon og samhandling mellom medlemmene notert ned så godt det lot seg gjøre. Disse notatene ble renskrevet etter møtene, og egne refleksjoner skrevet inn. Sammen med andre feltnotater dannet dette grunnlaget for skriving av mer analytiske notater rundt ulike deltemaer som utkrystalliserte seg i løpet av feltarbeidet. I forbindelse med arbeidet med denne artikkelen ble notatene fra teammøtene gjennomgått med tanke på å finne samhandlingssekvenser som kunne brukes for å illustrere ledelsesinteraksjon i teamet.

Samhandlingssituasjonene som presenteres nedenfor, er valgt ut fra at de viser initiativ deltakerne tar og ulike responser på slike initiativ. Hensikten er å få fram ulike bidrag i samspillet. Situasjoner hvor deltakerne var uenige og der det oppsto konflikt, er dermed ikke utbrodert. Til forskjell fra en fotballkamp der to team kjemper mot hverandre, er det her snakk om ett team der fokus rettes utelukkende mot pasningsspillet innenfor teamet. Det at teamet har kunnskaper om organisasjons- og teamutvikling, preger hva slags samhandling som finner sted i teamet og hvordan den foregår. Målet med valg av case er å vise hvordan ledelsessamhandling kan foregå i et team. Det vil kunne fungere annerledes i andre typer team.

Ledelsesinteraksjon i et selvstyrt team

De ukentlige møtene til OU-teamet varte halvannen til to timer. Vanligvis var 5–7 av teamets medlemmer til stede på møtene. I møtene ble som regel flere saker knyttet til teamets ansvarsområder tatt opp. I noen saker handlet det mest om å informere og oppdatere hverandre om pågående arbeid eller ting som hadde skjedd i organisasjonen siden forrige møte. I andre saker ble møtene brukt til å diskutere ideer, lage en plan, en presentasjon eller få til en avklaring og tatt en beslutning i en sak. Samhandlingssekvensene som presenteres her, er hentet fra teamets arbeid med utviklingsprosess. Teamet arbeidet med det som ble kalt kultur- og verdiprosessen. Det var en prosess igangsatt av ledelsen der det overordnede målet var å utvikle en felles kultur i organisasjonen. Teamet skulle som en del av denne prosessen utvikle et forslag til et verdidokument for organisasjonen. Teamet arbeidet også med utarbeidelsen av forslag til nye tiltak i den videre utviklingsprosessen.

Måter å ta ledelsen på

I begynnelsen av teammøtene kunne en observere ulike initiativ for å få startet møtet. Et teammøte kunne for eksempel komme i gang på følgende måte:

Teammedlemmene som har kommet seg på plass i møterommet, sitter og prater uformelt om ulike forhold når Terje tar ordet og sier: *”Det er to ting vi må gjøre i dag”*. Per følger opp med at der er en ting til, og nevner den. Rolf nevner en fjerde sak. Terje går opp til flippoveren og setter opp en dagsorden. Han setter seg og begynner å innlede om sin første sak.

Her ser vi at Terje bidrar til å få møtet i gang og samhandlingen inn i et bestemt spor. Han ønsker å få til en samhandling som bidrar til en avklaring i saker som teamet har ansvar for, og som han ser som sentrale. Et annet møte kom i gang ved at Siv spurte om der var noen som hadde noen tanker knyttet til det videre arbeidet med kultur- og verdiprosessen i organisasjonen. På møtene kan en observere flere liknende typer initiativ. Felles for dem er at de har til hensikt å gi retning til samhandlingen. Målet er ofte å få løst en bestemt oppgave og få andre med på en prosess fram mot det. Initiativene kan slik sett ses på som *ledelsesinitiativ* eller måter å prøve å ta ledelsen på.

Samhandlingen som finner sted utover i møtene, viser også ulike typer initiativ som kan betegnes som ledelsesinitiativ ved at de er forsøk på å styre

samhandling inn i et bestemt spor, og ved at de gir retning til samhandlingen. Deltakernes videre samhandling bidrar til å føre dem framover mot et bestemt samhandlingsresultat. Nedenfor følger en samhandlingssekvens fra et møte hvor saken dreier seg om å lage en skisse til kultur- og verdiprosessen som skal si noe om hva som skal skje det neste halvåret. Skissen skal presenteres for ledelsesteamet og må være klar i løpet av neste dag.

Terje innleder med å klargjøre hva oppgaven går ut på, og sier at de må ha en brainstorming. Rolf reiser seg og går opp til flippoveren og tegner ned et forslag til hvordan de kan strukturere arbeidet. Per responderer med å si at de ikke må tenke struktur først, men bare komme med løse ideer. Ingen sier noe til det, og Per følger opp med å si: *"Jeg kan begynne"* og så presenterer han sitt forslag om en kulturmåling. Terje spør om der egentlig er noe som heter kulturmåling. Per bryter inn og sier: *"Vi tar ikke den nå"*. Terje går så over til å komme med noen av sine tanker om kultur- og verdiprosessen. En lengre seanse følger hvor Terje, Rolf, Per, Siv og Heidi veksler på å ta ordet. Terje og Rolf kommer med sine tanker om at prosessen må være inkluderende, at de må få innspill fra ledelsen og at OU-teamets rolle i prosessen må avklares. Andre kommer med oppklarende spørsmål. For eksempel spør Siv hvordan de skal bevisstgjøre og engasjere teamene og enkeltmedarbeidere. Det kommer også konkrete forslag til innhold i prosessen. Rolf foreslår at de skal lage en kulturmodul for teamene. I den videre diskusjonen kommer de inn på en rekke ulike temaer: hva som er sentrale verdier i organisasjonen, hva slags notat de egentlig skal lage, hva ledelsen forventer, hvem som bør føre notatet i pennen, osv. Ulike synspunkter kommer fram. Mot slutten av møtet sier Per: *"Vi er ikke nok samkjørte. Vi skjønner ikke helt hva vi sier til hverandre. En av oss får lage en skisse. I beste fall vil de andre være delvis enige i det som står"*. Heidi sier: *"Jeg lager et forslag, og så får dere kommentere det."* Rolf og Per kommer med noen siste innspill om at Heidi ikke må gjøre notatet for problematiserende og gjentar hva de mener det er viktig å skrive.

I begynnelsen av denne samhandlingssekvensen ser vi at både Terje, Rolf og Per prøver å styre hvordan de skal legge opp behandlingen av saken. Terje og Per vil ha en litt løs idédugnad, mens Rolf vil ha mer struktur og konkretisering av tiltak. Per vinner fram med slik han vil legge det opp. Han korrigerer Terje når han beveger seg inn på det han opplever som et sidespor og får møtet inn på det sporet han ser som mest fornuftig. Han oppsummerer diskusjonen og kommer med et forslag om hvordan arbeidet videre skal gjøres, som han får aksept for.

I møtene kan en se ulike måter deltakerne prøver å ta ledelsen på. Det skjer ved å ta initiativ til å ta opp et tema, lage en saksliste, eller få til en debatt om en sak. Det skjer ved å foreslå en struktur på møtet. Det skjer også ved å komme med et forslag eller motforslag, og ved å be om forslag fra de andre. Det skjer ved å stille et spørsmål eller gjøre forsøk på å oppsummere eller konkludere. Det skjer også ved å foreslå å stoppe en diskusjon eller komme med en avklaring. En kan skille mellom initiativ til å få i gang samhandling, initiativ til å videreføre samhandling knyttet til en sak og initiativ til å få samhandlingen over i et annet spor. Felles for dem er at de er forsøk på å gi retning til samhandlingen.

På teammøtene kan noen av deltakerne være mer aktive enn andre. Hvem som forsøker å ta ledelsen, avhenger blant annet av saken, hvem som har ansvar for hva, hvem som har tilgang til informasjon fra ledelsen, andre team eller eksterne og hvem som er til stede på møtene.

Mange av ledelsesinitiativene på møtene kan sies å innebære at en presenterer en idé eller kommer med et forslag. Ved å gjøre det setter en seg i en posisjon hvor en forsøker å få de andre med seg. Hvis de andre ikke responderer på og følger opp ideen eller forslaget, 'mister' en ledelsen. Får en de andre med seg på ideen, og de følger opp, kan neste ledeshandling for eksempel bestå i å prøve å systematisere det de andre har spilt ut og formulere en generalisering eller et samlende forslag. De andre kommer med respons på dette som enten støtter opp om generaliseringen eller forslaget, utfyller det eller bryter med forslaget.

Initiativ til å ta ledelsen kan bli møtt på ulike måter av de andre deltakerne. Initiativene kan bli stoppet eller videreført på ulike måter. Ved å forfølge ledelsesinitiativ kan vi fange inn ledelsesprosesser som fører fram til et resultat, for eksempel i form av et forslag som alle enes om, og få fram hvordan deltakere kan bidra i ledelsesprosesser ved å *henge seg på* og *videreføre* andres ledelsesinitiativ.

Måter å bidra på i ledelsesprosesser

I sekvensen gjengitt ovenfor ser vi at flere av deltakerne etter hvert kommer med ulike bidrag som får betydning for hvordan samhandlingen forløper, og hva som blir resultatet av samhandlingen. Per gjør det ved å komme med sin konklusjon ut fra diskusjonen, og Heidi gjør det ved å ta på seg oppgaven med å skrive notatet.

Vi ser også ulike måter som initiativ og utspill fra en deltaker kan bli forsokt *fulgt opp* av andre deltakere. Rolf og Per følger begge opp Terjes innled-

ning med forslag til hva de skal gjøre på møtet. Terje følger opp Pers forslag til tiltak med å komme med sine tanker om kultur- og verdiprosessen. Siv følger opp det de andre har sagt, ved å komme med konkrete spørsmål i forlengelsen av det. Per følger opp det som er blitt sagt, gjennom en konkluderende oppsummering. De ulike oppfølgingsinitiativene blir møtt på ulike måter. Noen blir, slik som Rolfs forslag til strukturering av møtet, stoppet, mens andre, som Terjes forslag om en idédugnad, blir videreført.

Hvordan en kan følge opp andres initiativ og utspill og slik bidra på ulike måter i en prosess som leder fram til et resultat, blir også tydelig i neste samhandlingssekvens hvor saken angår tiltak i den videre OU-prosessen i organisasjonen. Terje og Rolf skal legge fram noe for ledelsesteamet på deres neste møte i forbindelse med at det skal tas noen beslutninger om OU-prosessen.

Terje har i forbindelse med presentasjonen han skal være med å gi for ledelsesteamet, laget noen transparenter som han vil at de skal diskutere i teamet. Han viser fram den første transparenten og begynner å forklare. Siv spiller inn hva hun mener det er viktig at Terje gjør og kommer med et forslag om hva som er viktig å presentere for ledelsen. Rolf sier han er uenig. Han fremhever det han synes er viktig og begrunner det. Terje kommer inn og sier at det er viktig med både det Siv og Rolf har fremhevet og fortsetter med å presentere sine tanker. Rolf smetter inn noen av sine tanker om at det er viktig ikke å fokusere for mye på det negative en ser utvikle seg i organisasjonen. Siv skyter inn at de bør velge fokus ut fra hvilke beslutninger det er ledelsen skal ta. Gunnar kommer inn med hva han mener det er viktig at de fokuserer på. Det støtter opp om noe av det Rolf har sagt. Per tar ordet og sier at de ikke har tid til å snakke sammen om alt før møtet med ledelsen. Rolf sier hva han mener de bør framheve og hva som bør tones ned. Per understreker hva han mener er viktigst, men også vanskeligst, nemlig å få til harmonisering mellom ulike OU-tiltak. Det blir en ordveksling mellom Per og Siv om forhold de har observert skje i organisasjonen, før Rolf kommer inn og gjentar sitt synspunkt om at de bør vektlegge det som er positivt. Terje sier organisasjonen ikke kan utvikle seg til noe bedre uten å påpeke det som ikke er bra og understreker at det er OU-teamets jobb. Gunnar sier seg helt enig. Etter at Terje har tatt opp et par andre forhold, kommer Rolf inn og prøver å trekke sammen noe av det som er blitt sagt og det Terje har vektlagt. Gunnar sier at han synes det ser bra ut – at de både bør ta opp noen problemer og skissere noen tiltak. Terje spør: *”Klarer vi å bli enige om det?”* Etter en ordveksling mellom Terje og Per der de blant annet trekker fram forhold som viser at mye fungerer bra i organisasjonen, følger en sekvens hvor alle er med på å gå igjennom Terjes transparentutkast. Det kommer ulike innspill, setninger blir strøket og nye setninger

tilføyd. Per, Rolf og Siv er mest aktive. Ulike deltakere kommer med konkrete forslag. Ett av forslagene er at Terje skal lage en transparent på det siste punktet de diskuterte og sende den på e-post til de andre for å få kommentarer.

Vi ser her en interaksjonsprosess som leder fram til et resultat synliggjort gjennom et utkast til transparenter som skal brukes i en presentasjon for ledelsesteamet. Det er en kollektiv prosess der alle deltakere er involvert og kommer med ulike bidrag som er avgjørende for hvordan prosessen utvikler seg og drives framover. Det er ikke en tydelig lineær prosess. Der er innspill som bidrar til sidesprang og utspill for å prøve å få prosessen inn på et bestemt spor igjen.

Samhandlingssekvensen inneholder flere eksempler på hvordan deltakere *henger seg på* det andre har sagt. Det skjer ved at deltakere kommer med tanker eller synspunkter i forlengelsen av det noen andre har sagt eller kommer med innspill eller forslag som tar utgangspunkt i utspill fra andre. Det skjer ved at deltakere sier seg enig med det andre har sagt eller prøver å oppsummere en diskusjon. Det kan også skje ved å stille spørsmål for å sjekke om en har forstått andre rett. Noen av disse måtene å henge seg på innebærer at en tar utgangspunkt i og tydelig viderefører det en deltaker har spilt ut. En kan da snakke om en *forlengelse* (Wadel & Wadel 2007:109). Ledelsesprosesser som fører fram til bestemte resultater, vil kunne bestå i en serie ulike typer forlengelser. Slike forlengelser viser konkret hvordan ulike personer handler *sammen*.

Ved å forlenge kommer en med et aktivt bidrag i ledelsesprosessen. Vi kan si at den som henger seg på, bidrar med en ny pasning i forlengelsen av en mottatt pasning. Ved at vedkommende former neste trekk i samspillet, tar vedkommende *tidvis* ledelsen. Videreføringen innebærer utspill som er med på å gi retning til hvordan prosessen utvikler seg videre.

Denne analysen av samhandling i OU-teamet viser hvordan ulike deltakere kommer med bidrag som er med på å gi retning til og drive samhandling framover mot et bestemt utkomme som er med å gi retning i organisasjonen. Analysen kan sies å vise ledelse som retningskonstruerende samaktivitet. Crevani m. fl. (2010: 81) fremhever nettopp retning som det grunnleggende som produseres i ledelsessamhandling. De analyserer konkrete samhandlingssekvenser mellom organisasjonsmedlemmer og viser hvordan aktørene gjennom å prate om hva de ser som et problem, samorienterer seg og skaper et visst handlingsrom for individuell og kollektiv handling. Men de konkretiserer ikke sentrale handlingselementer som inngår i retningsgivende

ledelsessamhandling, og de viser ikke hvordan aktørene bidrar i ledelsesprosesser både ved tidvis å ta ledelsen og la seg lede.

For å vise ledelse som samproduksjon av retning, samorientering og handlingsrom trenger vi noen begreper på et lavere abstraksjonsnivå som kan hjelpe oss å se og sette ord på konkrete handlingselementer i ledelsessamhandling og få fram hvordan de ulike partene bidrar i samhandlingen. Retning, samorientering og handlingsrom er gode begreper for å fange inn resultater av ledelsessamhandlingsprosesser, men vi trenger andre begreper for å fange inn prosessene som fører fram til disse resultatene. Ovenfor har jeg forsøkt å fange inn og begrepsfeste sentrale elementer i ledelsessamhandling ved å snakke om ledelsesinitiativ, forstått som initiativ som har til hensikt å gi retning til og drive samhandlingen framover mot et resultat, og ved å få fram at slike initiativ for å bli retningsgivende er avhengig av en respons som bidrar til en videreføring av initiativene. De retningsvidereførende handlingselementene har jeg prøvd å fange inn ved å snakke om ulike måter å henge seg på og videreføre utspill i form av ledelsesinitiativ. Ledelse kan ut fra denne analysen forstås som samhandling som produserer retning gjennom en serie av retningsgivende ledelsesinitiativ og retningsvidereførende responser som tar form av forlengelser.

Samledelse

Vi ser i samhandlingssekvensene ovenfor hvordan møtedeltakeres handlinger er koblet til hverandre, hvordan deltakerne påvirkes av hverandres initiativ og utspill og tilpasser seg hverandre gjensidig. Ledelsesinteraksjonen på møtene kommer til uttrykk gjennom sekvenser av handlinger som er koblet til hverandre.

Resultatene av ledelsesprosessene omfatter i eksemplene fra OU-teamet blant annet beslutninger om hvem som skal gjøre hva videre, enighet om konkrete forslag og utkast til presentasjoner. Det teammedlemmene kommer fram til i form av en type enighet, en felles forståelse eller en beslutning, er noe de får til *sammen*. Det er et resultat av ulike parters bidrag. Det er *like mye* et resultat av dem som til enhver tid lar seg lede som av dem som tar ledelsen. Å la seg lede kan vi si innebærer at en går med på å ta det sporet som noen har lagt opp til gjennom sitt initiativ. En kan vise at en går med på dette på ulike måter. Tydeligst kommer dette fram ved at en henger seg på og bidrar med noe i forlengelsen av det en annen har spilt ut.

At ledelsesprosesser fordrer bidrag både i form av ledelsesinitiativ og oppfølging av slike initiativ, gjør at vi kan snakke om ledelse som *samledelse* mel-

lom personer som vekselvis tar og følger opp initiativ. Samledelse kommer også til uttrykk gjennom ferdighetsutøvelsen som finner sted i interaksjonen. Sekvensene ovenfor viser ulike ferdigheter som er involvert i samhandlingen. I sekvensen hvor teamet diskuterer presentasjonen av OU-tiltak som skal legges fram for ledelsen, kommer det fram at Terje må ha ferdigheter i å presentere og forklare det han har tenkt og forberedt så langt. De andre deltakerne må ha ferdigheter i å motta, tolke og respondere på det han presenterer for at de skal få til videre samhandling omkring presentasjonen. Vi kunne si at Terje må ha ferdigheter i å *lære fra seg* og at de andre deltakerne må ha ferdigheter i å *lære til seg* for i neste omgang å kunne komme med bidrag i forlengelsen av Terjes utspill. Vi kan ut fra dette si at den parten som ferdigheter utøves overfor, selv må ha ferdigheter til å fange opp og svare på denne ferdighetsutøvelsen.

Samhandlingssekvensene ovenfor viser også mer generelle ferdigheter som fremstår som sentrale i ledelsesprosesser. Det gjelder grunnleggende ferdigheter i å ta ledelsen på ulike måter og i å motta og respondere på ledelsesinitiativ fra andre. For å bidra i ledelsesprosesser kreves det videre ferdigheter i å henge seg på, videreføre og forlenge andres ledelsesinitiativ og i selv å ta ledelsesinitiativ. Videreføring av andres initiativ kan mer konkret kreve ferdigheter i å stille avklarende spørsmål, oppsummere en diskusjon, formulere et forslag og lignende. Lignende ferdigheter kan vi lese ut av Belbins (2010: 24) beskrivelser av teamroller.

For å få til ledelsessamhandling må deltakerne ha komplementære delferdigheter. Det nytter lite om noen har ferdigheter i å ta ledelsesinitiativ hvis andre deltakere i prosessen ikke har ferdigheter i å motta, respondere på og følge opp slike initiativ. Vi kan således si at ferdighetene som kreves for å få til ledelse, er ferdigheter som de som tar ledelsen og de som lar seg lede, besitter sammen. Det betyr at utøvelsen av ledelse kan sies å kreve relasjonelle ferdigheter. Komplementære ferdigheter er blitt trukket fram som et generelt kjennetegn ved team (Katzenbach & Smith 1993:112). Her vil jeg ha fram at ledelsessamhandling i team krever at teammedlemmene utvikler og sammen besitter relasjonelle *ledelses*ferdigheter. Det har ikke kommet klart fram i litteraturen om teamledelse.

Grunntekken i den samledelsen som kommer fram i samhandlingssekvensene ovenfor, kan fanges inn ved hjelp av begrepene pasning, mottak og respons. Ulike utspill kan betraktes som gestures som utgjør pasninger. I beskrivelsen av samhandling i OU-teamet ser vi ulike typer mottak av slike

pasninger. Videre viser den responser i form av ulike typer tilbakepasninger og videreføring av mottatte pasninger. Vi kan ut fra dette si at ledelse krever både pasnings-, mottaker- og tilbakepasningsferdigheter og innebærer en stadig pasning-mottak-respons-prosess. For å beskrive ledelsesprosesser blir det viktig å fange inn ledelsesrelaterte pasninger mellom deltakerne i samhandlingen. En typisk samhandlingssekvens ut fra eksemplene overfor vil kunne være at en deltaker mottar en pasning i form av et forslag som vedkommende danner sin forståelse av og legger sine kunnskaper og ideer til, for så å komme med en respons i form av en tilbakepasning som kan være en støtte til forslaget, en videreføring av forslaget eller et motforslag.

Den som forsøker å ta ledelsen, må, for å lykkes med slike initiativ, gi pasninger på en slik måte at andre deltakere kan beherske mottaket (Andreassen & Wadel 1989). For å få til en ledelsesprosess må noen av de andre deltakerne i samhandlingen *bevege* seg i en mottaksposisjon. Bevegelse har i analyser av ballspill blitt forstått som ”et kollektivt samhandlingsmønster der alltid flere spillere beveger seg samtidig eller til og med i forkant av hverandres bevegelser” (Eggen & Nyrønning 1999: 250). I OU-teamet kommer slike bevegelsesmønstre til uttrykk ved at deltakere gjennom blikk og kroppsspråk signaliserer at de er i en mottaksposisjon i forhold til en pasning. Gjennom å bevege seg i en mottaksposisjon, plasserer de seg i posisjon til å kunne komme med en tilbakepasning eller en viderepasning. Den som er i bevegelse fra mottaksposisjon til en pasningsposisjon, beveger seg inn i en posisjon som gjør det mulig å bidra med neste trekk. Hvis vedkommende blir den som utfører neste trekk, kommer vedkommende tidvis i en lederposisjon. Den som beveger seg i posisjon for å motta pasningen, kan betraktes som en mulig framvoksende leder. Ut fra en slik forståelse av ledelse blir det viktig å fange inn hvordan aktører beveger seg i posisjon til å ta ledelsen.

Ut fra analysen av OU-teamet kan ledelse sies å handle mye om å skape bevegelse. Gjennom forsøk på å ta ledelsen prøver deltakerne å få i gang bevegelse og gi retning til en felles bevegelse som skal bidra til et utfall de ser mer eller mindre klart for seg. Ved å respondere og henge seg på andres utspill, bidrar deltakerne til å skape eller videreføre en bevegelse og gir slik samspillet retning. Deltakerne forholder seg til og kobler seg på hverandres bevegelser. Sammen bidrar deltakerne til en bevegelse fram mot det som blir utfallet av samhandlingsprosessene. Ledelse kan ut fra dette sies å handle om å få til *felles* bevegelse mot et resultat.

Konklusjon

Til tross for fremveksten av relasjonelle perspektiver på ledelse der ledelse ses på som noe ledere og ledede utøver sammen, inneholder ledelseslitteraturen få konkrete beskrivelser av ledelsesinteraksjon og en har ikke klart å begrepsfeste presist nok sentrale handlingselementer i slik interaksjon. Videre har en ikke klart å tydeliggjøre at også det å la seg lede er en måte å bidra på i ledelsesprosesser. Heller ikke i litteraturen om team har en fått dette godt nok fram og klart å begrepsfeste fyllestgjørende hvordan ledelsessamhandling i team utøves i praksis. Denne artikkelen har hatt til hensikt å gjøre noe med dette. Artikkelen bidrar med et sett av begreper som kan hjelpe oss til bedre å fange inn og snakke om ledelse som interaksjonsprosesser. Den viderefører perspektivene til Crevani m.fl. (2010) og utfyller deres begrepsapparat slik at vi settes i bedre stand til å fange inn konkrete handlingselementer og dynamikker i ledelsessamhandlingsprosesser.

Artikkelen presenterer et interaksjonsperspektiv der ledelse forstås som en sosial interaksjonsprosess som innebærer og krever bidrag i form av ledelsesinitiativ og oppfølging av slike initiativ. Ledelse betraktes som samledelse som krever komplementære ferdigheter hos aktører som deltar i ledelsesprosesser. Ut fra dette kan en snakke om ledelse som en relasjonell ferdighet. Dette perspektivet utdypes og videreutvikles gjennom å analysere samhandlingen på teammøtene til et selvstyrt team. Sentrale aspekter ved ledelsessamhandlingen i teamet begrepsfestes ved å snakke om måter å ta ledelsen på og måter å bidra på i ledelsesprosesser gjennom å la seg lede, følge opp andres initiativ og ta nye initiativ. Sentrale bidrag i ledelsesprosesser tydeliggjøres og konkretiseres ved å vise til måter å motta og respondere på ledelsesinitiativ på, og videre få fram hvordan en kan henge seg på, følge opp og videreføre andres ledelsesinitiativ. Artikkelen viser dermed at en gjennom å se på responsen på ledelsesinitiativ kan fange inn viktige bidrag i ledelsesprosesser og bli bedre i stand til å beskrive ledelse som interaksjon. Ved hjelp av Meads (1934) begreper *gesture* og *respons*, settes vi således i stand til å konkretisere handlingselementer og bidrag i ledelse som retningsproduserende samspill.

Studien som er presentert her, har flere begrensninger ved at den er avgrenset til å analysere ledelse i teammøtene til et bestemt selvstyrt team. Den trekker ikke inn samhandling mellom teammedlemmene i andre situasjoner og går for eksempel ikke inn på makt som et aspekt ved ledelsesinteraksjonen eller analyserer beslutningstakingsprosesser. Studien kan likevel danne grunn-

lag for å komme med noen antakelser om ledelse i andre ledelsessituasjoner og bidra med en forståelse og noen begreper som kan anvendes i analysen av andre ledelsessituasjoner. I all ledelsessamhandling vil en kunne finne ulike måter å ta ledelsen på og ulike måter å plassere seg i forhold til og henge seg på og videreføre slike ledelsesinitiativ på. Også i situasjoner med formelle ledere vil det i utøvelsen av ledelse finne sted samhandling som inneholder samme typen delhandlinger og samhandlingssekvenser som er trukket fram her. Vi vil i slike ledelsessituasjoner kunne se at de ledede bidrar på ulike måter i ledelsesprosessen. Et aspekt ved de lededes bidrag går på at de lar seg lede. Et annet aspekt vil være at de bidrar i form av egne initiativ og handlinger som viderefører lederes ledelsesinitiativ og slik er med og driver en ledelsesprosess framover. Det betyr at de ledede tidvis vil kunne ta ledelsen, og at formelle ledere tidvis vil måtte la seg lede. Et interaksjonsperspektiv innebærer dermed at ledelse ikke knyttes til bestemte personer eller posisjoner. Ledelse knyttes til delhandlinger og delferdigheter som alle deltakerne i ledelsesprosesser kan utøve. Dette er delhandlinger og delferdigheter som krever komplementære delhandlinger og delferdigheter hos de andre deltakerne for at det skal finne sted en ledelsesprosess.

Referanser

- Andersen, Svein 1997: *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andreassen, Kjell S. & Cato Wadel 1989: *Ledelse, teamarbeid og temautvikling i fotball og næringsliv*. Flekkefjord: Seek a/s.
- Asplund, Johan 1987: *Det sosiale livets elementära former*. Stockholm: Bokförlaget Korpen.
- Barth, Fredrik 1981: *Process and form in social life*. Selected essays of Fedrick Barth Vol. 1. London: Routledge & Kegan Paul.
- Belbin, Meredith 2010: *Team Roles at Work*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Bligh, Michelle C., Craig L. Pearce & Jeffery C. Kohles 2006: The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work. *Journal of Managerial Psychology* 21, 4, 296–318.
- Bryman, Alan 1986: *Leadership and organizations*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Burke, C. Shawn, Kevin C. Stagl, Camerron Klein, Gerald F. Goodwin, Eduardo

- Salas & Stanley M. Halpin 2006: What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly* 17, 288–307.
- Crevani, Lucia, Monica Lindgren & Johann Packendorff 2010: Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* 26, 77–86.
- Crevani, Lucia, Monica Lindgren & Johann Packendorff 2007: Shared Leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies* 3, 1, 40–67.
- Dachler, H. Peter & Dian Marie Hosking 1995: The primacy of relations in socially constructing organizational realities. Hosking, D.M., H.P. Dachler & K.J. Gergen (eds.): *Management and organization: Relational alternatives to individualism*. Brookfield: Avebury Publishing Co.
- Eggen, Nils. A. & Sverre M. Nyrønning 1999: *Godfoten: samhandling – veien til suksess*. Oslo: Aschehoug.
- Emery, Fred. E. & Einar Thorsrud 1970: *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati fra samarbeidsprosjektet LO/NAF*. Oslo: Tanum.
- Fangen, Katrine 2011: Deltagende observasjon. Fangen, K. & A.M. Sellerberg (red.) *Mange ulike metoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fletcher, Joyce K. 1999: *Disappearing Acts. Gender, Power, and Relational Practice at Work*. Cambridge Mass.: The MIT Press.
- Fletcher, Joyce K. 2004: The paradox of postheroic leadership. An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly* 15, 647–661.
- Glasø, Lars 2006: *Affects and emotional regulation in leader-subordinate relationships*. PhD: Universitetet i Bergen.
- Hammersley, Martyn 1998: *Reading ethnographic research: a critical guide*. London: Longman.
- Hammersley, Martyn & Paul Atkinson 1998: *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Ad Notam Gyldendal A/S.
- Hjertø, Kjell 2009: Teamledelse. Martinsen, Ø. L. (red.). *Perspektiver på ledelse*. 3 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hosking, Dian Marie 1988: Organizing, leadership, and skillful process. *Journal of Management Studies*, 25, 2, 147–166.
- Johnsen, Erik 1975: *Teorien om ledelse*. København: Nyt Nordisk Forlag.
- Jordansen, Birgit & Mai-Britt H. Petersen 2008: *Selvstyrende team – ledelse og organisering*. Frederiksberg: Samfunnslitteratur.
- Junker, Buford H. 1960: *Field work: an introduction to the social sciences*. Chicago: University of Chicago Press.

- Katzenbach, Jon R. & Douglas K. Smith 1993: *The Wisdom of Teams: creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kristensen, Anders Raastrup 2011: *Det grænseløse arbejdsliv. At lede de selvledende medarbejdere*. København: Gyldendal Business.
- Martinsen, Øyvind Lund 2009: Selvledelse. Martinsen, Ø.L. (red.): *Perspektiver på ledelse*, utg. 3, Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Mead, George Herbert & Charles W. Morris 1934: *Mind, Self and Society: from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meindl, James R., S.B. Ehrlich & J.M. Dukerich 1985: The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly* 30, 78–102.
- Murrell, Kenneth L. 1997: Emergent theories of leadership for the next century: Towards relational concepts. *Organization Development Journal* 15, 3, 35–42.
- Northouse, Peter G. 2004: *Leadership: theory and practice*. Th. Oaks, Calif.: Sage.
- Parry, Ken W. & Alan Bryman 2006: Leadership in organizations. Clegg, S.R., C. Hardy, T.B. Lawrence & W.R. Nord (red.) *The SAGE handbook of organization studies* (2nd ed.). London: Sage.
- Pearce, Craig L. & Jay A. Conger 2003: *Shared leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*. London: Sage Publications.
- Reve, Torger 1994: Skandinavisk organisasjon og ledelse: Fra konkurransefordel til konkurranseulempe? *Tidsskrift for samfunnsforskning* 4, 568–582.
- Smircich, Linda & Gareth Morgan 1982: Leadership. The management of meaning. *Journal of Applied Behavioural Science* 18, 3, 257–273.
- Spillane, James P., R. Halverson & J.B. Diamond 2004: Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies* 36, 1, 3–34.
- Stoker, Janka I. 2007: Effects of team tenure and leadership in self-managing teams. *Personnel Review* 37, 5, 564–582.
- Sunde, Jannike & Otto L. Fuglestad 2006: Ledelse og beslutningstaking i et relasjonelt perspektiv. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift* 2, 133–144.
- Wadel, Cato 2003: *Ledelse som et mellommenneskelig forhold*. Flekkefjord: Seek a/s.
- Wadel, Carl Cato 2005: Når medarbeidere må lede hverandre. Organisasjonsendring mot mer medarbeiderledelse. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 7, 4, 78–92.
- Wadel, Cato & Carl C. Wadel 2007: *Den samfunnsvitenskaplige konstruksjon av virkeligheten*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Wageman, Ruth 2001: How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hand-on Coaching. *Organization Science* 12, 5, 559–577.

- Westenholz, Ann 2003: Tværhierarkisk ledelse. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 5, 2, 63–71.
- Uhl-Bien, Mary 2006: Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17, 654–676.
- Yin, Robert K. 2003: *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.
- Zaccaro, Stephen. J., Andrea L. Rittmana & Michelle A. Marks 2001: Team leadership. *The Leadership Quarterly* 12, 4, 451–483.

Summary

Leadership in an interactional perspective

Leadership studies have traditionally focused on formal leaders and been dominated by an individualistic perspective. In recent years, however, we have seen several contributions to a relational leadership theory that includes understandings of leadership as interactional processes. We have also seen a development towards more team organization where co-workers must lead themselves and each other in interaction with one another. Despite these developments we lack studies of how leadership interaction between co-workers is exercised in practice and that conceptualize basic contributions from the different participants in leadership processes. This article presents an interactional perspective on leadership and contributes to such a perspective by analyzing interaction between co-workers within a self-managed team. Inspired by Meads (1934) concepts gesture and response, leadership actions within the team are captured by talking about ways of taking the lead, and ways of contributing in leadership processes by connecting on to and following up the leadership initiatives from others. This shows how leadership processes include contributions from those being led and requires complementary skills. Based on this it is argued that we must see leadership as a relational skill, defined as skills that two or more persons possess together, and look at leadership as co-leadership.

Keywords: leadership, interaction, gesture and response, relational skills, co-leadership